

# БИБЛИОТЕКИТЕ В ПОМОЩ НА ОБРАЗОВАНИЕТО - ПЛАТФОРМА ЗА РАЗВИТИЕ НА УМЕНИЯ И КОМПЕТЕНТНОСТИ

## Библиотечно партньорство в подкрепа на образованието

Надя Терзиева

Според анализ от „Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2014 - 2020" България е сред челните страни, спазващи стриктно показателите за фискална дисциплина, приети от ЕС, което засилва хроническия недостиг на средства за текущо функциониране на системата за висше образование. От друга страна, важни цели на стратегията са повишаване на качеството на обучението, както и изграждане на интегрирана и ефективна мрежа за научноизследователска дейност и развитие на иновациите във висшите училища и изследователските центрове, ориентирани към пазарната икономика.

Библиотеките подкрепят университетите в образователния и научноизследователския процес като осигуряват достъп до информационни ресурси. Финансовите ограничения на висшите училища рефлектират върху дейността на университетските библиотеки, които са изправени пред проблеми, свързани с намаляване на бюджетите им. Едновременно с това, академичната общност изисква качествени информационни ресурси, въпреки че цената им нараства всяка година със 7 - 10%.

Държавната политика за решаване на тези проблеми не е ефективна. От 2009 г. МОН осигурява национален лиценз за достъп до научните бази данни на реномирани издателства и информационни платформи и по този начин - до високорейтингови научни списания в различни области на знанието. Към настоящия момент обаче, най-малко 4 млн. лева не достигат на образователното министерство, за да осигури пълен абонамент за международни бази данни на българските учени. Поради намаляване на бюджета тази година е обезпечен достъпът само до реферативните и наукометрични бази данни SCOPUS и Web of Science, абонаментът за които струва общо 3,6 млн. лева. Все още обаче не е осигурено финансиране за най-голямата пълнотекстова база данни ScienceDirect.

Ето защо създаването на библиотечно партньорство е начин за осигуряване на подкрепа за образованието чрез споделен достъп до електронни колекции на позволимими цени. През 2002 г. е създадено първото обединение на библиотеки, регистрирано като сдружение с нестопанска цел Български информационен консорциум (БИК), за съвместен абонамент на научни мултидисциплинарни пълнотекстови бази данни, без държавна подкрепа. Още преди МОН да започне да осигурява националния лиценз за достъп до научни бази данни, в периода 2003 - 2008 БИК съдейства на университетските библиотеки и информационни звена към държавни и недържавни организации като организира споделен абонамент за академични електронни ресурси на EBSCO Publishing.

Във връзка с по-горе споменатото е важно да бъдат оценени постиженията на библиотечното партньорство чрез БИК в подкрепа на образованието в България. За целта е приложена скалата на Галъп Корпорейшън. Експертите на Галъп - Род Вагнер и Гейл Мюлер в книгата си „Power of 2", издадена през 2009 г., създават скала за оценяване на успеха или неуспеха на едно партньорско начинание. Скалата е разработена в 8 области и съдържа 23 въпроса. Индикатори-

те за оценка на партньорството са допълващи сили, обща мисия, честност, доверие, приемане, прошка, комуникации и безкористност. Предложен е 9-ти нов индикатор - лидерство с два въпроса. Оценяването е проведено сред 10 сътрудници на БИК, като всеки от тях е работил или продължава да работи за сдружението. Анкетата е проведена онлайн, анонимно и съдържа 25 въпроса, разпределени в 9 области. Отговорили са 80% от участниците.

Според Галъп партньорството не се случва лесно. Независимо от факта дали общата мисия е създаване на успешна компания или нестопанска организация, ръководене на екип, подобряване на управление, благотворителна кауза или друга цел, успешните партньорства имат едни и същи характеристики. Когато тези елементи се комбинират партньорството става не само ефективно в следване на мисията си, но също така носи и персонална удовлетвореност.

### Допълващи сили

*„Човек не може да е умел във всичко,  
но всеки има свои специални постижения.“*  
Еврипид

Всеки има слаби страни или му липсват знания и опит, които са пречка за осъществяване на дадена цел. Една от най-важните причини за всяко партньорство е работата с друг, който е компетентен в дадена област, докато той самият не е. Специализацията дава възможност на членовете на екипа да правят това, в което са най-добри и да се справят заедно с предизвикателство, с което не биха успели самостоятелно. Индивидуалностите не са всестранно развити, докато екипите биха могли да постигнат това.<sup>51</sup>

Създаденото сдружение Български информационен консорциум чрез успешно спечелен проект, финансиран от Институт Отворено общество - Будапеща, е резултат от партньорството на четири университетски библиотеки. Две библиотеки са към държавни университети и две към недържавни. Всеки партньор участва в сдружението с дейности, за които имат знания и опит. Формирани са четири направления, в които библиотечното обединение работи и до днес. Четирите програми на действие съответстват, от една страна, на целите и задачите на сдружението, а от друга, отговарят в пълна степен на предимствата на представителите на партньорите. Програма „Връзки с обществеността и фондонабиране“ се осъществява от представители на Американския университет в България - Благоевград. Приложен е техният опит в областта на рекламата и комуникациите, както и привличане на спонсори, като се използват връзки с бивши възпитаници на университета, които оценяват базите данни. „Електронни ресурси и обучение“ се осъществява от библиотечни специалисти от Нов български университет, като техните силни страни са в областта на популяризиране на идеята за споделено ползване на бази данни и провеждане на обучителни сесии. Дейностите по програма „Коопериран абонамент“ са реализирани от библиотекарите на Техническият университет - София, предвид експертизата им в областта на организиране и провеждане на общ конкурс по ЗОП за абонамент на печатни периодични издания от името на всички участващи в проекта библиотеки. Програма „WWW.BIC.BG“ се осъществи от специалист по компютърни технологии на Стопанска академия - Свищов, като са използвани компетенции в областта на уеб дизайна и електронните комуникации.

В изследването, проведено сред сътрудниците на БИК, по отношение на индикатора за оценка на партньорството „допълващи сили“, най-висок процент на пълно съгласие - 87,5% получават твърденията „1. Поздравяваме се един/а друг/а за това, с което всеки/всяка от нас се справя успешно.“ и „3. Тя/той прави някои неща по-добре от мен, а аз правя други неща по-добре от нея/него.“ На трето място със 75% пълно съгласие е „2. Нуждаем се един/а от друг/а, за да бъде свършена работата.“.

<sup>51</sup> Wagner, Rodd, and Gale Muller. Power of 2: How to Make the Most of Your Partnerships at Work and in Life. New York: Gallup Press, 2009, p. 11.

## Обща мисия

*„Приятелство, основано на бизнес, е по-добро,  
отколкото бизнес, създаден от приятелство.“*  
Джон Рокфелер

Когато се проваля партньорство причините често са, че участниците са изпълнявали отделни програми. Ако се стремят към едно и също нещо, те са готови на персонални жертви за осъществяването му. Партньорите трябва да имат обща мисия, общи цели. Те могат да имат различни причини за преследване на мисията и трябва да разбират мотивацията на всеки участник. Възприемането на различните перспективи, защо всеки партньор поддържа общата мисия, може да помогне за постигане на съгласие, как да се максимизират техните силни страни.<sup>52</sup>

Сдружението е създадено по конкретен повод, а именно да се продължи съвместния абонамент за научните бази данни на EBSCO Publishing за университетите в България. До 2002 г. координатор на тази инициатива е Институт Отворено общество - София. От 2003 г. Българският информационен консорциум се ангажира с осъществяване на споделено ползване и заплащане на електронни ресурси. Четирите партньорски организации подкрепят общата мисия на БИК да осигурява на българските потребители достъп до най-добрите информационни ресурси на възможно най-достъпна цена, като налага високи професионални критерии в предлагането на услугите и подбора на ресурсите. Уверени в ценността на електронните информационни ресурси за образователни и научно-изследователски цели, представителите на университетските библиотеки - партньори в продължение на 14 години споделят мисията на сдружението, като се стремят да участват в създадените направления.

В проведеното изследване, отговорите на респондентите - сътрудници на БИК, по отношение на индикатора за оценка на партньорството „обща мисия“, сочат най-висок процент на пълно съгласие с твърдението „4. Споделяме обща цел.“ - цели 75%. Останалите две, а именно „5. Имаме едно и също намерение, за това което правим.“ и „6. Вярваме в една и съща мисия.“ събират по 50% пълно съгласие.

## Честност

*„Няма справедливост като абстрактно понятие,  
това е просто споразумение между хората.“*  
Епикур

Хората инстинктивно се нуждаят от честност. Тя е важна за качеството на истинското партньорство и е от големите предизвикателства при изграждането му. Работата е необходимо да бъде разделена честно между партньорите с кредит споделен между тях. Ако един партньор получи по-добра отплата за еднаква работа, партньорството няма да бъде успешно. Необходимостта от честност сред партньорите е примитивна емоция, която определя отношенията. Силното партньорство не се нуждае от пълна равнопоставеност, за да е честно. Има примери, когато един от партньорите извършва повече работа, допринася с рядко срещани способности, има повече опит или с други думи заслужава по-голям дял отплата. В успешното партньорство, неравното разделение на отговорностите кореспондира със съответно заплащане.<sup>53</sup>

В Българския информационен консорциум отношенията между партньорите са честни. Работата е разпределена между тях в зависимост от способностите и възможностите, като извършваните дейности не са еднакви по обем при отделните партньори. Факт е, че работата по програмите „Електронни ресурси и обучение“ и „Връзки с обществеността и фондонабиране“, извършвана от представители на библиотеките на Нов български университет и Американския

<sup>52</sup> Пак там, с. 35.

<sup>53</sup> Пак там, с. 55.

университет в България е по-всеобхватна, в сравнение с тази по другите две направления за „Кооперирания абонамент на печатни периодични издания" и сайта на сдружението, изпълнявани от партньорите на Техническия университет - София и Стопанска академия - Свищов. Съответно и възнагражденията на участниците отговарят на извършвания обем работа, като решението за размера им се взима на заседания на УС. В годините участието на партньорите е различно, като е запазен принципът на справедливост.

В изследването най-голям процент на пълно съгласие в групата твърдения, свързани с индикатора „честност", получават: „8. Не е необходимо да следим какво точно другия прави." и „9. Възприемаме се като равни - нито едни от нас не е по-добър от другия." - 62,5%. Докато „7. Разпределяме си работата честно между нас." получава 50% пълно одобрение.

В подкрепа на значението на индикатора „честност", може да бъде тълкувана и искреността при попълването на онлайн анкетата и изразеното несъгласие с някои от твърденията. Например, изразено е несъгласие с твърдението „13. Наблягаме на силните си страни, не на недостатъците.", което е в размер на 25%, от друга страна, макар и сравнително малък процент - 12,5% несъгласие, получават и твърденията:

- 9. Възприемаме се като равни - нито едни от нас не е по-добър от другия.
- 12. Изтъкваме заслугите на всеки от екипа пред другите.
- 7. Разпределяме си работата честно между нас.
- 14. Приемаме се такива каквито сме, без да се опитваме да се променяме един друг.
- 16. Има моменти, когато аз и другите от екипа не оправдаваме доверието в нас.

## Доверие

*„Всяка успешна дейност е основана на доверие. "*  
*Браян Трейси*

Работата с някой означава поемане на риск. Когато човек дава най-доброто от себе си се нуждае от увереност, че и партньорът му ще направи същото. Без доверие е по-лесно да осъществяваш самостоятелна дейност. Истинско партньорство без доверие е невъзможно. Партньорите изразяват благодарност един на друг за приноса си и споделят с другите как работят успешно заедно. Рискът е ключов елемент при доверието. При формирането и поддържането на партньорство не са важни персоналните способности, а готовността за поемане на риск при доверяване на партньори и усърдието за спечелване на доверието им. Има два вида доверие - персонално, породено от отношенията между две личности и процедурно - при което две страни заедно изпълняват ясна процедура. Това е възможност за създаване на прозрачни, последователни и проверими стъпки, които позволяват да се създаде в дългосрочен план устойчива основа, върху която чрез лично доверие да бъде изградено организационно доверие.<sup>54</sup>

В продължение на 14 години Българският информационен консорциум изгради доверие между партньорите чрез създаване и прилагане на ясни и прозрачни процедури за административен и финансов контрол и отчетност. Във връзка с осъществяване на една от основните дейности - споделен абонамент на бази данни в подкрепа на изследователския и образователен процес, БИК още през 2003 г. разработи собствен ценови модел, основан на процентни квоти и съобразен с официалната информация от Държавен вестник за трансферите на бюджетни средства към университетите. На по-късен етап, на база на анкетно проучване, участниците сами определят типа библиотека (малка, средна, голяма), което формира размера на вноската. Разпределянето на таксите между библиотеките-участници в споделения абонамент за бази данни се извършва според предварително представения, дискутиран и възприет модел. В резултат на успешно приложената схема БИК сключва договори с всички участници и фактурира плащания, свързани със споделеното ползване на бази данни. Пълната прозрачност в извършването на процедурите по формирането на вноските на всеки участник, предварително съгласуване и

<sup>54</sup> Пак там, с. 75.

финансова отчетност при разплащане с издателите създаде взаимно доверие между партньорите, което гарантира сключването на лицензни договори всяка година. Постигнатото доверие между партньорите осигури привличане на участници в споделения абонамент за базите данни на EBSCO Publishing, като броят им варира в годините от 19 до 41.

При анализа на резултатите от изследването, свързани с индикатора „доверие“, най-високо е оценено твърдението „11. Разчитаме, че който е поел ангажимент да свърши нещо ще го направи.“, което получава 75% пълно одобрение. На второ място се нарежда „12. Изтъкваме заслугите на всеки от екипа пред другите.“ с 62,5% пълно одобрение. Също 62,5% от анкетирания обаче са изразили само „съгласие“ по отношение на твърдението „10. Доверяваме се един на друг.“.

## Приемане

*„ Възхищение — изискано признаване  
на приликата на някой друг с нас. ”  
Амброуз Бийрс*

Всеки гледа на света от собствена гледна точка. Когато различни личности се събират, за да работят заедно, се проявяват и техните различия. Това може да бъде повод за конфликт, освен ако те се научат да приемат особеностите на другия. Партньорите разчитат един на друг на силните си страни. Те се приемат такива каквито са и не се опитват да се променят взаимно. Приемат, че никой не е перфектен и грешки се допускат. Най-успешните партньори признават недостатъците на колегите си. Те разбират, че няма съвършен партньор и се приспособяват към човешките слабости.<sup>55</sup>

Представителите на четирите университета естествено се различават по методите си на работа, формирани на база особеностите на недържавните и държавните университети. В допълнение към тези различия са личностните им характеристики, които също са важни при осъществяване на екипни дейности. Партньорите от Техническият университет - София и Стопанска академия - Свищов в работата си по програми „Коопериран абонамент“ и уеб сайт на сдружението прилагат стил, който е свързан с институциите, към които принадлежат. Съответно библиотечните специалисти от двата недържавни университета - Американският университет в България - Благоевград и Нов български университет, използват предприемачески подходи, характерни за частните организации. Различията в стиловете на работа не пораждаат конфликтни ситуации в партньорските отношения и дейностите по основните направления на Българския информационен консорциум и те са успешно осъществявани, благодарение на разбирането, че е важно да има резултат от инициативите (примери са представени в табл. 1).

Инициативи	Брой	Вид
Пробни достъпи	25	ресурси
Добри библиотечни практики	16	семинари
Ден на технологиите	15	издания
Коопериран абонамент	13	процедури
Спонсорство Софарма	11	договори
Спонсорство Мтел	4	договори
WEB.BIC.BG	4	платформи
Привилегията да си информиран	3	семинари
БиблиоСвят	2	изложения

Табл. 1. Брой и видове инициативи

<sup>55</sup> Пак там, с. 97.

По 50% е пълното съгласие на партньорите, по отношение на твърденията, измерващи индикатора „приемане“, а именно „13. Наблягаме на силните си страни, не на недостатъците.“ и „14. Приемаме се такива каквито сме, без да се опитваме да се променяме един друг.“. С малко по-висок процент - 62,5%, анкетираните изразяват само „съгласие“ с твърдението „15. Проявяваме разбиране, когато някой от нас допусне грешка.“.

## Прошка

*„Прошката е добродетел на смелите“  
Индира Ганди*

Хората не са съвършени и често правят грешки. Ако няма прошка партньорството ще бъде провалено. За успешното партньорство е необходима прошка. Грешки се правят, конфликти се появяват и доверието е нарушено. Когато това се случи партньорите се нуждаят от прошка един на друг, възстановяване на доверието и работните отношения. Важни са силните им страни, а не недостатъците. Всеки участник е готов на лични жертви, за да продължи сътрудничеството.<sup>56</sup>

В процеса на работа на партньорите на БИК възникват конфликти, породени от различния стил на работа в университетите-партньори. И в четирите направления се появяват проблеми, свързани с бюрократичност при извършване на дейностите, което води до забавяне на резултата. Споровете са от най-различен характер, но поради нагласите за приемане на различията в подходите представителите на четирите университета-основатели преодоляват несполуките и се обединяват като наблягат на силните си страни. Умението да си прощават несъвършенствата при липсата на опит с подобни инициативи в България, е причина за дълготрайния успех на проектите (виж. табл. 2).

По отношение на индикатора „прошка“, 50% от участвалите в изследването изразяват пълно съгласие с твърдението „17. Когато се случи да не оправдаем взаимното си доверие, сме способни да си простим един на друг.“. Интерес предизвикват резултатите от отговорите във връзка с твърдението „16. Има моменти, когато аз и другите от екипа не оправдаваме доверието в нас.“. Тук по 25% от анкетираните са „напълно съгласни“ и „нито съгласни, нито несъгласни“, но цели 37,5% изразяват „съгласие“ с твърдението.

Инициативи	Продължителност
Споделен абонамент за бази данни	13 години
Спонсорство Софарма	11 години
Ден на технологиите	10 години
Добри библиотечни практики	9 години
Коопериран абонамент	7 години
Пробни достъпи	6 години
Спонсорство Мтел	4 години
Привилегията да си информиран	2 години
БиблиоСвят	2 години

Табл. 2. Продължителност на видовете инициативи

<sup>56</sup> Пак там, с. 115.

## Комуникация

*„Колкото по-сложно е нашето средство за комуникация,  
толкова по-малко общуваме. ”  
Джоузеф Пристли*

В началните етапи на партньорство комуникацията помага да се преодоляват недоразуменията. На по-късен етап продължаващият поток от информация прави работата по-ефективна, поддържайки синхронизация между участниците. Добрата комуникация в партньорството може да бъде обобщена като добри умения за слушане, рядко проява на неразбиране между партньорите и оценяване на това, което другите правят. Комуникацията в партньорството е сложна и предполага човек да отгатва в дадена ситуация какво сигурно си мисли другият. Предположението без проверка е опасно. Не могат да се четат мисли, а само да се отгатват. Понякога предположенията са погрешни. Това е причина партньорството да включва риск. Най-важните съобщения са създадени и стандартизирани за да премахват неяснотата.<sup>57</sup>

В днешно време в комуникацията се използват електронните медии и социалните мрежи в допълнение към съществуващите традиционни канали. Българският информационен консорциум още със създаването си формира подходи за ефективна комуникация чрез организиране на редовни присъствени заседания на представители на партньорските организации, както и неформални срещи. В продължение на 14 години са проведени над 30 заседания. Срещите имат дневен ред, който включва отчет на извършената работа, както и споделяне, обсъждане и приемане на бъдещи планове. Комуникационната стратегия на БИК се допълва от размяна на съобщения по електронната поща, общуване чрез телефон и използване на облачни услуги.

При анализа на резултатите от изследването, свързани с индикатора „комуникация“, най-висок процент „одобрение“ - 65,5%, получава твърдението „18. Рядко има неразбирателство между нас.“. На второ място, 50% от анкетираните обаче са изразили „пълно съгласие“ по отношение на твърдението „20. Изразяваме признателност за това, което друг член на екипа прави.“.

## Безкористност

*„Винаги съм мразил опасната част от катеренето и е страшно да слезеш отново на безопасно място. Но най-големият подвиг при изграждането на партньорство е споделяне на опасностите със съмишленици. Това интензивно усилие ти дава всичко, което имаш и е наистина много приятно чувство. ”  
Сър Едмънд Хилари*

В най-добрите работни отношения естествената грижа за собствено благополучие се трансформира в задоволство от това да видиш партньора си успял. Тези, които са постигнали това ниво на сътрудничество се чувстват удовлетворени. При изграждането на успешно партньорство индивидуалното его и себелюбие са ориентирани към скромността. Партньорите са удовлетворени от успеха на другите, толкова колкото и от собствения си успех. Те преминават от „това, което е за мен“ към „това, което партньорът получава от това съдружие“.<sup>58</sup>

Въпреки че университетите се конкурират на пазара на образователни услуги, четирите представители на Американския университет в България - Благоевград, Нов български университет, Стопанска академия - Свищов и Техническият университет - София, застават безкористно зад идеята да работят за разпространението на електронни ресурси за образователни и научно-изследователски цели в страната. Всеки партньор участва в избрана област, като зачита

<sup>57</sup> Пак там, с. 133.

<sup>58</sup> Пак там, с. 153.

приноса на колегите за осъществяване на дейностите по програмите им. На публичните срещи се подчертава приносът на всеки партньор и се изразява благодарност към тях:

На Биляна Александрова и Тошка Борисова - за успешно развитие на програма Връзки с обществеността и фондонабиране. От 2002 г. досега представителите на Американския университет в България създават и организират семинари Ден на технологиите, осигуряват спонсорството на МТЕЛ, списват бюлетин и блог Нова библиотека, поддържат блог за авторското право и страница във фейсбук за дейността на консорциума.

На Радостина Тодорова, Десислава Милушева, Любомир Томов и Маргарита Павлова от НБУ - за осъществяване на споделения абонамент на базите данни на EBSCO Publishing, организиране на семинарите Добри библиотечни практики, Привилегията да си информиран и международното изложение на издатели БиблиоСвят, както и обучителни сесии за информационни специалисти и изследователи. В допълнение екипът от НБУ организира пробни достъпи за бази данни, осъвременява и поддържа сайта на сдружението.

На Емил Цанов от Стопанска академия - Свищов - за създаване на сайт на новосъздаденото библиотечно обединение.

На Славянка Скопцова, Антоанета Димитрова и Христина Димитрова от Техническият университет - София - за осъществяване на програма Коопериран абонамент и домакинстване на изложението на издатели БиблиоСвят.

Четири университета споделят заедно риска да работят в подкрепа на образованието, чрез осигуряване на качествени информационни източници.

При анализа на отговорите на участниците в изследването, по отношение на индикатора за оценка на партньорството „безкористност“, най-висок процент на „пълно съгласие“ събира твърдението „21. Радваме се на успеха на друг от екипа, както на собствения си успех.“ - цели 62,5%. Също пълното одобрение на 50% от отговорилите получава твърдението „23. Моят партньор ми е като близък приятел.“.

## Лидерство

*„Най-добрият лидер не е непременно онзи, който прави най-добрите неща.  
Той е човекът, който кара другите да правят най-добрите неща.“*  
Роналд Рейгън

Скалата на Галъп Корпорейшън за измерване на успеха на едно партньорство съдържа 8 индикатора, анализирани по-горе. Предлагаме да бъде добавен още един 9-ти критерий към скалата - лидерство, който според нас е важен за дългосрочното развитие на организация, основана на сътрудничество между партньори.

Едно от определенията описва лидерството като процес, включващ влияние върху други хора, което се появява в контекста на групата за постигането на определена цел.<sup>59</sup> За разлика от мениджърите, които се фокусират предимно върху същността, съдържанието на всекидневните проблеми, лидерите работят за развитието на новаторски методи за разрешаване на дългогодишни проблеми и за разкриване на нови възможности. Лидерът се появява във време на кризи и е способен да мисли и действа креативно в трудни ситуации. Лидерството включва създаване на ясна визия, споделянето ѝ с другите, така че те да я следват с готовност, осигуряване на информация, знание и методи за реализацията ѝ и координиране и балансиране на конфликтни интереси на всички членове и участници.

Безспорна е лидерската роля на Нов български университет за развитието на Българския информационен консорциум. Още през 2002 г. инициативата за създаване на библиотечно обединение за споделен абонамент на научни бази данни възникна в университета с успешно спечелен проект, финансиран от Институт Отворено общество - Будапеща. След приключване

<sup>59</sup> Northouse, Peter Guy. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 2001, p. 13.



на едногодишния проект, създаденото сдружение с нестопанска цел продължава съществуването си и до днес, благодарение на успешно водената програмна и финансова политика. НБУ създаде визия, че библиотеките в България трябва да работят заедно, въпреки конкуренцията на университетите, като така спестяват финансови средства и осигуряват разнообразие от качествени информационни ресурси в подкрепа на образователния и изследователския процес. За да реализират визията си за модернизиране на библиотечната област чрез създаване на объединения, НБУ използва метод на управление, ориентиран към резултати. Лидерската роля се постига чрез създаване на условия за провеждане на последователна информационна политика. Най-важното постижение на НБУ е осигуряването на среда, стимулираща участие и реализиране на организационни резултати в полза на университетите в България, чрез съвместния абонамент за научни мултидисциплинарни пълнотекстови бази данни.

Ролята на лидерството е оценена подобаващо от партньорите, което сочи анализът на отговорите им в проведеното изследване. Твърденията, свързани с индикатора „лидерство“ се нареждат на втора и трета позиция в общия рейтинг на индикаторите (виж. табл. 3). Съответно тезата „25. Без лидерство БИК нямаше да съществува до днес.“ получава пълно одобрение от 75% от анкетиранияте, а на свой ред твърдението „24. Лидерството е важно за успеха на екипа.“ събира 62,5% пълно одобрение.

Допълващите сили са най-важни за членовете на екипа. Второ място по степен на важност заемат лидерството, доверието, общата мисия и отново допълващите сили. На трето място са класирани лидерството, честността, доверието, но и безкористността.

№	Индикатор	Въпрос	Пълно съгласие
1.	Допълващи сили	1. Поздравяваме се един/а друг/а за това, с което всеки/всяка от нас се справя успешно.	87,5%
	Допълващи сили	3. Тя/той прави някои неща по-добре от мен, а аз правя други неща по-добре от нея/него.	87,5%
2.	Лидерство	25. Без лидерство БИК нямаше да съществува до днес.	75%
	Доверие	11. Разчитаме, че който е поел ангажимент да свърши нещо ще го направи.	75%
	Обща мисия	4. Споделяме обща цел.	75%
	Допълващи сили	2. Нуждаем се един/а от друг/а, за да бъде свършена работата.	75%
3.	Лидерство	24. Лидерството е важно за успеха на екипа.	62,5%
	Честност	8. Не е необходимо да следим какво точно другия прави.	62,5%
	Честност	9. Възприемаме се като равни - нито едни от нас не е по-добър от другия.	62,5%
	Доверие	12. Изтъкваме заслугите на всеки от екипа пред другите.	62,5%
	Безкористност	21. Радваме се на успеха на друг от екипа, както на собствения си успех.	62,5%

Табл. 3 Рейтинг на индикаторите, получаващи пълно съгласие, според изследването

В заключение е важно да бъде изтъкнато, че осъществяването на национален лиценз за достъп до научни бази данни за българските учени чрез държавно финансиране не е достатъчно успешно. Между причините могат да бъдат споменати както липсата на финансови средства за обезпечаване на абонамента всяка година, така също и недостатъчно оценяване на електронните ресурси от страна на някои от висшите училища и научните институти, видно от статистика на ползваемостта. Чрез коопериране на библиотеките е приложен нов, различен подход за страната ни, при който се разчита на мотивирано и активно участие в съвместни инициативи. Български информационен консорциум вече 14 години подкрепя 78% от университетите чрез организиране на споделен абонамент за академични електронни ресурси на позволимими цени.

## Използвана литература

1. Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2014 - 2020 г. *Портал за обществени консултации*. Достъпно на: <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=962>
2. Терзиева, Надя. Български информационен консорциум - 10 години успяваме заедно. Годишник на Български информационен консорциум. 2013, 27 - 30.
3. Giesecke, Joan. The value of partnerships: Building new partnerships for success. *Journal of Library Administration* [online]. 2012, vol. 52(1), 36 - 52. Available from: <http://www.tandfonline.com/toc/wjla20/current>
4. Leadership. *BusinessDictionary.com*. Available from: <http://www.businessdictionary.com/definition/leadership.html#ixzz42UcBcXQG>
5. Terzieva, Nadya, and Radostina Todorova. Electronic Publications and Library Cooperation. Bulgarian Experience. In: *Digital spectrum: integrating technology and culture : proceedings of the 10th International Conference on Electronic Publishing, Bansko, June 14 -16, 2006*. Sofia: FOI-Commerce, 2006, pp. 321 - 328.

